

Langvarig menighetsutvikling

Hva skjer med menigheter som bruker Naturlig menighetsutvikling lenge?

Ommund Rolfsen
NaMu-veileder

ABSTRACT

Natural Church Development (NCD) is one of several reform ideas Norwegian congregations use. Since 1998, 464 congregations have completed the NCD survey. 28 of these have used NCD for over ten years and completed at least four surveys. The research question in the article is: What changes have congregations that have used NCD for a long time experienced, and how can we understand these changes?

In the results, I present findings from the 2024 study on the experiences of the 28 congregations. Based on the results, I then discuss how we can understand the changes in the long-standing NCD congregations, and I end with three conclusions:

1. The 2024 survey of the 28 congregations shows that quality increased in 26 (92%) congregations. Two congregations scored lower. 21 (75%) of the congregations increased their score by more than five.
2. Long-term use of NCD contributed to new individual sub-skills and relational skills. The 2024 survey shows that 21 (75%) of the 28 congregations made progress on all three statements about praise, encouragement, and recognition. 20 (71%) of the congregations scored higher on gift-oriented ministry.
3. In more than half of the congregations that used NCD for a long time, church attendance also increased. 15 (54%) of the 28 congregations made progress. Two other surveys confirm that church attendance often increased in congregations that used NCD for a long time.

Keywords: Natural church development, church development, congregations, congregational research, organizational culture, strategies for change.

INNLEDNING

Organisasjonsutvikling handler om planlagte endringer i en organisasjon for å nå bestemte mål. I løpet av en generasjon er organisasjonsutvikling blitt en akseptert reformidé i mange organisasjoner og sosiale institusjoner. Byutvikling, skoleutvikling og menighetsutvikling er blitt kjente begreper. For å nå disse bestemte målene bruker organisasjonene det Kjell Arne Røvik kaller organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998, 2007, 2023). Det er oppskrifter for hvordan deler av en organisasjon bør utformes. Velbrukte eksempler på dette er kvalitetsledelse, målstyring, myndiggjøring og medarbeidersamtaler.

Også på det kirkelige markedet tilbys organisasjonsoppskrifter, og naturlig menighetsutvikling (NaMu) er én av flere organisasjonsoppskrifter¹ som brukes. Siden 1998 har 464 norske menigheter startet endringsprosesser ved å gjennomføre NaMu-undersøkelsen², som er den menighetsundersøkelsen foreningen NaMu Norge tilbyr³. Denne omfattende bruken av NaMu er presentert i bøker og artikler, men mindre evaluert i akademisk sammenheng.

Flere organisasjonsoppskrifter har vært i kirkelig bruk de siste tretti årene. Menigheter i Den norske kirke, frikirkene og på bedehusene bruker Agenda14. Menighetsutvikling i folkekirken (MUV) og Fokus⁵ er brukt i Den norske kirke. 61 menigheter (sokn) har deltatt i et MUV-prosjekt i perioden 2008-18 (Birkedal & Sirris, 2018: 216).

Felles for disse organisasjonsoppskriftene er at de brukes i to til fire år. En menighet bruker gjerne to år for å gjennomføre en NaMu-syklus som er endringsprosessen fra én undersøkelse til den neste. NaMu oppmuntrer til en prosess over mange år og kan dermed ikke karakteriseres som et prosjekt slik Birkedal og Sirris karakteriserer Menighetsutvikling i folkekirken (MUV).

I artikkelen presenterer jeg undersøkelse 2024. Den handler om 28 menigheter som har brukt NaMu i mer enn ti år og gjennomført minst fire NaMu-undersøkelser. Denne langvarige bruken gjelder bare NaMu blant organisasjonsoppskriftene for menighetsutvikling. Som NaMu-veileder har jeg fulgt ti av disse 28 menighetene i mange år. Nettopp disse langvarige brukerne har gjort meg nysgjerrig. Hva skjer med disse menighetene? Har de forandret seg og hvordan? Hvor mange av de 28 menighetene er forandret? Har verdiene i organisasjonskulturen endret seg? Hva har skjedd med relasjonene? Med tjenesten? Har flere blitt regelmessige deltakere på gudstjeneste? Slike spørsmål prøver jeg å besvare i den kvantitative undersøkelsen 2024.

Jeg ønsker at denne artikkelen skal bidra til kunnskap nettopp om langvarig og planlagt organisasjonskulturendring i menighetene. Det finnes allerede akademisk kunnskap om planlagte og mer kortsiktige organisasjonskulturendringer. Jeg undersøker følgene av langvarig og planlagt endring ved bruk av NaMu. Det betyr ikke at alle endringer kan tilskrives en slik langvarig bruk av NaMu. Mange andre institusjonelle og kontekstuelle faktorer påvirker organisasjonskulturendringen. Disse kommer jeg tilbake til i drøftingsdelen.

På denne bakgrunnen blir forskningsspørsmålet: *Hvilke endringer har menighetene som har brukt NaMu lenge erfart, og hvordan kan vi forstå disse endringene?* Med endring mener jeg en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Råmunddal, 2011: 36). I de menighetene som har brukt NaMu lenge, ser jeg særlig etter endringer i menighetens tilstand, egenskaper og måte å være på, altså menighetens kvalitet.

¹ Jeg støtter Råmunddal i at NaMu er en organisasjonsoppskrift. Se Råmunddal, 2020: 276.

² NaMu-undersøkelsen gjennomføres ved et spørreskjema som fylles ut av et utvalg medlemmer av menigheten.

³ Foreningen NaMu Norge se <https://namunorge.no/visjon-og-verdier/>.

NaMu-undersøkelsen og individuelle tester se <https://namunorge.no/alle-var-tester>

⁴ Se <https://www.agenda1.no> og oversiktsartikkelen til Birkedal og Sirris, 2018.

⁵ Se <https://www.vid.no/om-oss/fakulteter-sentre-og-avdelinger/senter-for-menighetsutvikling/>

Jeg disponerer resten av artikkelen slik: Jeg beskriver NaMu som en bakgrunn for artikkelen. Så gjennomgår jeg tidligere forskning og litteratur. I teoridelen presenteres organisasjonskulturendring (Wadel og Wadel og Røvik) og en viktig undersøkelse (Birkedal og Sirris). Etter teoridelen skriver jeg om den metodeblanding (Repstad, 2024: 30) jeg har brukt til å kaste lys over forskningsspørsmålet. Dette fører oss til resultater hvor jeg presenterer flere funn fra undersøkelse 2024 om menighetenes erfaringer. På bakgrunn av resultatene drøfter jeg deretter hvordan vi kan forstå endringene i de menighetene som har brukt NaMu lenge. Jeg runder av med tre konklusjoner.

BAKGRUNN

Naturlig menighetsutvikling (NaMu)

Naturlig menighetsutvikling er et internasjonalt og interkonfesjonelt konsept for menighets- og menneskeutvikling. Begrepet naturlig menighetsutvikling (Natural Church Development) ble skapt av to unge, tyske kirkevekstforskere, teologen Christian A. Schwarz og organisasjonspsykologen Christoph Schalk. De gjennomførte tidlig på 1990-tallet en internasjonal undersøkelse av vekstbetingelsene i tusen menigheter i 32 land (Schwarz 1998).

NaMu har en forståelse av endring og vekst som tar utgangspunkt i at alt i naturen vokser hvis det ikke hindres (Rolfesen 2018). Menigheten er en organisme som utvikler seg så lenge den er sunn. Menigheten skal redusere det som hindrer vekst, ikke skape vekst. Menighetens sunnhet, vitalitet og kvalitet er viktig. For Schwarz er kvalitet et nøkkelord, kvalitet som menighetens beskaffenhet, måte å være på. NaMu regner med åtte tegn på kvalitet: Utrustende lederskap, nådegavebasert tjeneste, engasjert trosliv, hensiktsmessige strukturer, inspirerende gudstjeneste, livsnære grupper, behovsorientert evangelisering og varme relasjoner. På denne bakgrunnen blir dette viktige spørsmål: I hvilken grad er menigheten i ubalanse? Hva er det som hindrer menigheten i å utvikle seg? Slike hindringer kan være selvopptatt lederskap, pliktbasert tjeneste, avmålt trosliv, livsfjerne grupper og kjølige relasjoner. NaMu presenterer en forståelse av sammenhengen mellom liv og vekst, mellom kvalitet og kvantitet og hevder at Det nye testamente viser det samme (Apg 2,46-47). Peter Halldorf formulerer dette slik: «Den kvalitative veksten, disippelskapets foredling ved Åndens liv, er hemmeligheten til den kvantitative menighetsveksten» (Halldorf, 2008: 147). NaMu hevder at denne foredlingen handler om å gi den treenige Gud større rom, å ta bort hindringer for Gud. Det handler om bønn, utvikling, modning, helliggjørelse. Når arbeiderne foredles, øker sjansen for at dette skjer: Flere går med glede inn i en tjeneste. Flere deltar i smågrupper, og flere deltar ofte på gudstjenesten.

NaMu er en forkortelse både for naturlig menighetsutvikling og naturlig menneskeutvikling. Mens menighetsundersøkelsen gjelder menighetskulturen, tilbyr NaMu også undersøkelser til enkeltpersoner⁶. Lederskap, nådegaver og trosspråk er de tre mest kjente testene. NaMu ønsker gjennom NaMu-undersøkelsen på systemnivå (menighet) og testene på individnivå å hjelpe både menighet og individ til å bli kjent med sine sunne og svake sider og redusere hindringer for utvikling.

Kanskje så mange som tjue tusen individer som er aktive menighetsmedlemmer, har fylt ut det spørreskjemaet som brukes i NaMu-undersøkelsen. Disse menighetene tilhører alle de større evangeliske kirkesamfunn og nettverk i Norge. Den største gruppen kommer fra Den

⁶ Se <https://namunorge.no/tester/>

norske kirke. Mange av menighetene tilhører Pinsebevegelsen, Metodistkirken, Frikirken, Misjonskirken, Frelsesarméen, Adventistkirken, Baptistkirken og Indremisjonsforbundet. Partnerorganisasjoner til NaMu Norge er Pinsebevegelsen, Metodistkirken, Frikirken, Kristent Fellesskap, Frelsesarméen, Baptistkirken, Misjonssambandet og Indremisjonsforbundet.

NaMus metoder

NaMu bruker tre metoder: undersøkelse, en syklus med resultatguide og veiledning.

Natural Church Development International (NCD International) tilbyr gjennom NaMu Norge NaMu-undersøkelsen⁷ som resulterer i en menighetsprofil (Rolfesen, 2018). Menighetsprofilen er et uttrykk for den kvaliteten som respondentene mener menigheten, lederskapet og en selv har. Undersøkelsen bruker et spørreskjema med direkte og strukturert opplegg (Hellevik, 1971/2002: 111). Respondentene krysser anonymt av for 85 utsagn med fem alternativer (i meget høy grad, i høy grad, middels, i liten grad, ikke i det hele tatt). Utsagnene gjelder både individnivå (en selv), systemnivå (menigheten) og ledernivå. Respondentene skal oppfylle tre kriterier: delta regelmessig på gudstjeneste, delta i en eller annen form for gruppe i menigheten og ha en tjeneste i menigheten. Undersøkelsen er blitt gjennomført med mellom 10 og 100 respondenter. En i menigheten administrerer den nettbaserte undersøkelsen.

Den andre metoden er NaMu-syklusen og resultatguiden (Rolfesen, 2018). NaMu-syklusen er et prosessverktøy som hjelper menigheten til å holde fokus gjennom de ulike stadiene i utviklingsarbeidet: test, forstå, planlegg, gjør, erfar og oppfatt. En syklus er også en prosess uten slutt slik det er mange eksempler på både i den menneskelige kropp og i naturen ellers. Menighetens lederskap eller ei NaMu-gruppe utnevnt av lederskapet leder menigheten gjennom NaMu-syklusen. Menighetsprofilen presenteres på fire ulike måter i resultatguiden: Oppsummeringsguiden (8 sider), fortellingsguiden (16 sider), strategiguiden (15 sider) og statusguiden (40 sider). Sistnevnte viser de åtte tegn på kvalitet uttrykt i en skår. 50 er gjennomsnittsskåren og uttrykker en gjennomsnittlig kvalitet. Standardavviket er 15. Dermed uttrykker 65 som skår en meget høy kvalitet, 35 en lav kvalitet. Alle fire presentasjonene av menighetsprofilen får fram både det høye og lave samt balanse og ubalanse. Minimumsfaktoren er det området med lavest kvalitet, det området som menigheten gjør vel i å ta fatt i, gjerne med støtte fra maksimumsfaktoren. Denne minimumsstrategien er inspirert av eksempler fra landbruket (Schwarz, 1998: 54-55). Om inspirerende gudstjeneste er minimumsfaktoren og nådegavebasert tjeneste maksimumsfaktoren, kan gudstjenesten bli mer inspirerende ved at medarbeidere i større grad bidrar med nådegavene sine. Når jeg veileder menighetene, har jeg kritisert resultatguiden med de fire presentasjonene for å være for omfattende. Derfor laget jeg i 2018 en veiledning til resultatguiden. Der foreslår jeg hva lederskapet/NaMu-gruppa skal bruke av resultatguiden, og hva som kan utelates.

Veiledning er den tredje NaMu-metoden (Rolfesen, 2018). Den tar utgangspunkt i menighetsundersøkelsen og syklusen, men bruker ingen særegen veiledningsmetodikk. Derfor varierer veiledningen noe fra veileder til veileder. Jeg bruker både maksimums- og minimumsstrategien og også en løsningsorientert tilnærming (Langslet, 1999). Veilederen fungerer som en translator, en oversetter mellom organisasjonsoppskriften og menigheten (Røvik, 2007). NaMu bruker altså tre metoder: undersøkelsen, NaMu-syklusen med resultatguiden og veiledning. De metodene som jeg selv bruker i undersøkelse 2024 og i feltarbeidet, skriver jeg om i metodedelen.

⁷ Se <http://ncd-international.org/public/research.html> hvor NCD International presenterer forskningen.

RELEVANT FORSKNING OG LITTERATUR

Hvilke bidrag har vært viktige for teori og metode i denne artikkelen? Jeg har begrenset meg til norsk forskning. Viktig teori om organisasjonskulturendring henter jeg fra Cato Wadel og Carl Cato Wadel og fra Kjell Arne Røvik.

I *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten* anvender Cato Wadel og Carl Cato Wadel et relasjonelt perspektiv når de forklarer atferd ut fra gjensidig påvirkning mellom mennesker. Dette perspektivet sammen med tre av hypotesene til Wadel og Wadel bruker jeg når jeg beskriver og tolker organisasjonskulturendringer i de menighetene som har brukt NaMu lenge.

Kjell Arne Røvik (1998, 2007 og 2023) har i et langt akademisk liv forsket på hvordan reformidéer for organisering, ledelse og omstilling spres og brukes. Han sammenlikner disse reformidéene med oppskrifter og virus. Han framhever hvor nødvendig det er å opprettholde et varig endringstrykk over flere år.

Jeg bruker også to empiriske bidrag fra Lars Råmunddal og fra Erling Birkedal og Stephen Sirris. Begge handler om planlagt menighetsutvikling i løpet av få år. Lars Råmunddal presenterer i *Konsept og endring* (2011) en forklaringsmodell for hvordan lokale ekklesiologier formes gjennom initierte endringsprosesser. Han forsket på Voie menighet og Grimstad Misjonskirke. Han kunne ikke påvise at det hadde skjedd en reell vekst i menighetene. Erling Birkedal og Stephen Sirris oppsummerer i «*Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!*» ti års erfaringer med Menighetsutvikling i folkekirken (MUV). Birkedal og Sirris finner det vanskelig å måle resultater i form av økt aktivitet og oppslutning i løpet av de tre årene som menigheter deltok i MUV.

Når det gjelder metode, gir studien til Erling Birkedal og Stephen Sirris (2018) av MUV-menighetene et nyttig sammenlikningsgrunnlag. *Feltarbeid i egen kultur* av Cato Wadel gir perspektiver til å beskrive og vurdere egen deltakende observasjon og intervju. Et konkret eksempel på liknende metodologiske refleksjoner gir Anne Haugland Balsnes i sin doktoravhandling *Å lære i kor*. Der forsket hun på det sangkoret som hun dirigerte. Det meste av feltarbeidet gjorde Balsnes i rollen både som kordirigent og som forsker.

TEORETISKE PERSPEKTIV

Organisasjonskulturendring

Cato Wadel og Carl Cato Wadel (Wadel & Wadel, 2007) er opptatt av kultur og sosial organisering, av den sosiale organisering av kulturelle verdier. De skjeller analytisk mellom kultur og sosial organisering som to sider av samme sak. De definerer kultur som mønstre *for* atferd. Sosial organisering definerer de som mønstre *i* atferd. En side er den kulturen som er mønstre *for* det vi gjør og sier, de idéer og forståelser som ligger bak atferden. Mønstre *i* den atferden som kan observeres, den sosiale organiseringen, er en annen side. De forstår kultur som en sosial matrise for handling, som kunnskaper og verdier vi bærer med oss, og som vi handler på grunnlag av. Derfor er organisasjonskulturendring endring av felles verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og atferd som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Ferdigheter blir ofte sett på som noe som individet har. Han/hun er dyktig, rask, beslutsom, kompetent. Til vanlig omtaler vi enkeltpersoners ferdigheter uten å ta med andre som er en del av samhandlingen, samhandlingspartnerne. Vi snakker om begavede kordirigenter uten å inkludere gode korsangere. Vi snakker om dyktige prester uten å ta med dyktige medarbeidere.

Wadel og Wadel anvender et relasjonelt perspektiv på ferdigheter, noe som innebærer et tosidig perspektiv. Vi trekker inn begge (flere) samhandlingspartnere. Vi inkluderer samhandlingspartnernes ferdigheter og ser i hvilken grad ferdighetene er komplementære, at de utfyller hverandre.

Ut fra dette teoretiske utgangspunktet presenterer Wadel og Wadel tolv hypoteser om organisasjonskulturendring (Wadel & Wadel, 2007: 149). Wadel og Wadels relasjonelle og komplementære perspektiv på samhandling motiverer meg i forhold til forskningsspørsmålet til å bruke tre av hypotesene. Jeg bruker hypotese åtte: «Organisasjonskulturendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter». Fra spørreskjemaet velger jeg utsagn om ros og anerkjennelse og undersøker om skåren på disse ferdighetene har endret seg. Wadels sjette hypotese er: «Ofte forholder det seg slik at kulturelle verdier ikke er nye i den forstand at de er fullstendig fremmede for en organisasjon. Det forholder seg heller slik at en har å gjøre med en *omprioritering* av verdier som allerede er i organisasjonen» (Wadel og Wadel, 2007: 149). Den hypotesen bruker jeg når jeg undersøker i hvilken grad det har skjedd en omprioritering av de kulturelle verdiene i de 28 menighetene som brukte NaMu lenge. Wadel og Wadel har også en niende hypotese om organisasjonskulturendring som er relevant for forskningsspørsmålet: «Organisasjonskulturendring krever at organisasjonsmedlemmene kollektivt opplever suksess med måtene å jobbe på ut fra den nye verdiprioriteringen» (Wadel og Wadel, 2007: 149). For en menighet er et vanlig kriterium for suksess at gudstjenestetildeltakelsen øker. I hvilken grad det skjedde i de 28 NaMu-menighetene, kommer jeg tilbake til.

Kjell Arne Røvik (1998, 2007, 2023) har også forsket på organisasjonskulturendring, særlig hvordan reformidéer for organisering, ledelse og omstilling spres og brukes. Han sammenlikner disse reformidéene med oppskrifter og virus. I innledningen skrev jeg at NaMu er en av flere organisasjonsoppskrifter for menighetsutvikling. De kan ha lang inkubasjonstid, lang tid før det skjer vesentlig endring. De kan forsvinne uten å etterlate seg særlig synlige spor. De kan endres, være passive og mer aktive i perioder. De kan i noen tilfeller ha så massive effekter at organisasjonen faktisk endrer sin atferd og ikke bare sitt språk. Da kan det skje det som Wadel og Wadel kaller en organisasjonskulturendring. Når Røvik oppsummerer erfaringer fra implementering av organisasjonsoppskrifter, understreker han hvor nødvendig det er å opprettholde et varig endringstrykk, altså et endringstrykk over flere år⁸. Røviks andre erfaring er at det er nødvendig med fokus på å etablere en forbedringskultur, ikke bare ha fokus på verktøy. Jeg merker meg disse to erfaringene og kommer tilbake til dem i drøftingsdelen.

Relevant forskning

«Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!» er en viktig studie for denne artikkelen. Målet for studien til Birkedal og Sirris (2018) var å analysere menighetslederens erfaringer og drøfte hvordan disse erfaringene kan bidra til å videreutvikle Menighetsutvikling i folkekirken (MUV) som konsept. MUV drives i nært samarbeid med MF vitenskapelig høyskole. Sentrale myndigheter i Den norske kirke har støttet konseptet økonomisk. MUV beskrives som en treårig reise med tre faser: utforske, utfordre og utvikle. Totalt 61 menigheter (sokn), fordelt på 8 av de 11 bispedømmene, deltok i et MUV-prosjekt i perioden 2008-18. Populasjonen for undersøkelsen

⁸ Se Røviks foredrag (2015) om gjennomføringskraft <https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-more-og-romsdal/dokument-fmmr/sosiale-tenester/universitetet-i-tromso-kjell-arne-rovik.pdf>

var de 38 menighetene som hadde fullført et MUV-prosjekt før sommeren 2017. Respondentene representerte 20 av totalt 38 menigheter. Forfatterne rapporterte data fra en kvantitativ spørreundersøkelse som ble fulgt opp av kvalitative intervjuer. Birkedal og Sirris fant at MUV bidro til å gjøre en forskjell og førte til økt ekklesiologisk bevissthet og mer systematisk arbeid. Det var få umiddelbare endringer i samarbeid mellom aktørene i lokalkirken. Det var vanskelig å måle resultater i form av økt aktivitet og oppslutning i løpet av de tre årene som menighetene deltok i MUV. De fleste respondentene i undersøkelsen mente at tre år med MUV var for langvarig (Birkedal & Sirris, 2018: 230).

Når jeg nå har presentert de teoretiske perspektivene (Wadel og Wadel, Røvik, Birkedal og Sirris) er neste del de metodene som brukes i artikkelen.

METODER

Artikkelen handler om langvarig menighetsutvikling. Langvarig kan defineres på flere måter. Jeg har valgt å bruke ordet langvarig om en menighet som har brukt NaMu i mer enn ti år og gjennomført minst fire menighetsundersøkelser.

Kvantitative data

I den viktigste undersøkelsen, undersøkelse 2024, gjennomgår jeg alle menighetsprofilene til de 464 menighetene som har gjennomført NaMu-undersøkelsen minst én gang og velger ut de 28 menighetene som hadde brukt NaMu lengst. For å svare på forskningsspørsmålet bruker jeg undersøkelse 2024 i resultatdelen. I drøftingsdelen drar jeg også inn undersøkelse 2013 (Rolfesen & Sørensen, 2013: 99-110) og en upublisert undersøkelse 2006. Alle undersøkelsene bygger på data fra menighetsprofilene. Natural Church Development International lagrer alle menighetsprofilene. Den nasjonale partneren i et land har adgang til alle nasjonale menighetsprofilene. Som tidligere nasjonal partner har jeg tilgang til den norske databasen med mer enn tusen menighetsprofiler med svar på de 85 utsagnene. For å finne ut om kvaliteten har endret seg blant de 28 menighetene sammenlikner jeg skåren på den første menighetsprofilen med skåren på den siste. I hvilken grad organisasjonskulturen har endret seg når det gjelder relasjonene (Wadel og Wadels åttende hypotese), undersøker jeg ved å sammenlikne skåren på den første og siste NaMu-undersøkelsen på tre utsagn om ros. For å vurdere Råmunddals erfaring av at flere ble mer deltakende i menigheten, presenterer jeg i undersøkelse 2024 hvordan de 28 menighetene har utviklet det tegnet på kvalitet som NaMu kaller nådegavebasert tjeneste. Spørsmålet blir da om tjenesten i de langvarige NaMu-menighetene er blitt mer nådegavebasert når jeg sammenlikner skåren på den siste menighetsprofilen med skåren på den første.

Metodeblanding

For ytterligere å kunne vurdere i hvilken grad menigheten endrer organisasjonskultur bruker jeg empiri fra fortellingsguiden. I fortellingsguiden plasserer respondentenes svar 24 verdier i organisasjonskulturen i en rekkefølge fra 1 til 24. 1 er den mest selvsagte, lette, populære og naturlige verdien i organisasjonskulturen. 24 er den vanskeligste, den det er minst av i menigheten. Ut fra Wadel og Wadels sjettede hypotese om organisasjonskulturendringer undersøker jeg om det etter minst fire undersøkelser er de samme verdiene som skårer høgt/lavt eller om det er tydelige endringer i organisasjonskulturen i den enkelte menighet.

Å innhente data her er et delvis manuelt arbeid og dermed tidkrevende. For at jeg skal klare å håndtere dette omfattende materialet har jeg i denne delen av undersøkelse 2024

valgt ut fire av de 28 menighetene. Kriteriene for utvalget er at de fire menighetene representerer ulike kirkesamfunn, kontekster, alder og at jeg har mange år med feltarbeid i menighetene. Disse fire menighetene har jeg veiledet i henholdsvis 15, 19, 23 og 16 år, men ikke når artikkelen skrives. Den ene menigheten kaller jeg bygdebyfolkekirken. Det er en gammel menighet i Den norske kirke (menighet nummer ni blant de 28). Den andre menigheten er bygdefolkekirken, en yngre menighet i Den norske kirke (menighet nummer seks). Den tredje menigheten kaller jeg bygdefrimenigheten (menighet nummer 17) og den fjerde er byfrimenigheten (menighet nummer en). Denne delen om organisasjonskulturendring er preget av metodeblanding (Repstad, 2024: 30). Kvantitative data fra undersøkelse 2024 blir supplert av kvalitative skriftlige notater fra feltarbeidet.

Feltarbeid

I minst ti år har jeg veiledet ti av disse 28 menighetene som har brukt NaMu lengst. Et slikt feltarbeid innebærer at jeg i løpet av ett år besøker menigheten en eller to ganger og på nettet veileder NaMu-gruppa to til fem ganger. Da bruker jeg den veiledningen til resultatguiden som jeg har utarbeidet. Den fungerer som et intervju i form av samtale med spørsmålsguide (Wadel, 2014: 56-59). NaMu-gruppa skriver alltid et referat fra veiledningssamtalene som jeg får. Referatet viser hvordan NaMu-gruppa tolker menighetsprofilen, hvilke planer NaMu-gruppa har og hvilke tiltak gruppa vil gjennomføre sammen med menighetsråd, frivillige og ansatte. I løpet av 25 år har jeg skrevet hundrevis av systematiske referat og refleksjoner fra veiledningssamtalene og fra menighetsmøtene. I menighetsmøtet bruker jeg observasjon og intervju i form av samtale som følger en spørsmålsguide. Referater fra veiledningssamtaler og menighetsmøter er en viktig kilde til de kvalitative inntrykk jeg får av organisasjonskulturendringer. De fleste gangene har jeg gjennomført veiledningen sammen med en som er i praksis for å bli NaMu-veileder. Det gir anledning til å få korrigert mine egne observasjoner.

Det nærmeste jeg kommer en norsk studie som bruker et tilbakeskuende metodisk perspektiv, er doktoravhandlingen til Anne Haugland Balsnes *Å lære i kor*. Balsnes begynte å dirigere et kor før hun startet å forske på koret. Hun fikk snart en dobbeltrolle hvor hun møtte koret både som dirigent og forsker. Derfor nevner hun at man som forsker i en slik situasjon vanskelig oppnår kulturell annerledeshet og at man nødvendigvis har nære bånd til aktøren (Balsnes, 2009: 49). Når jeg møter menighetene som NaMu-veileder, ønsker jeg å identifisere meg med menighetene. Det innebærer nære bånd. Samtidig er rollen min å være en translator (Røvik), en oversetter mellom organisasjonsoppskriften og menigheten. Som translator representerer jeg en annen kultur. Til forskjell fra Balsnes har jeg ikke møtt menighetene med en dobbeltrolle, men bare i rollen som veileder.

Langsgående studie

Veiledningen og kvantitative undersøkelsene har altså gitt meg muligheten til å følge menighetene i lang tid. På den måten har jeg gjennomført en langsgående (longitudinell) studie (Skog 2004: 74-78). En slik studie kan gjennomføres med ulike metoder, men på den samme kategori og over tid. NaMu-undersøkelsen gjennomføres ca annet hvert år, hver gang med det samme utvalg respondenter. Det er ikke de samme individene som deltar i hver undersøkelse, men menighetsmedlemmer som oppfyller de samme kriteriene, altså slik det gjøres i en langsgående studie. En svakhet ved langsgående studier er at de som det forskes på, kan påvirkes av å bli testet og undersøkt flere ganger.

Sammenlignbar undersøkelse

Når det gjelder metode, er undersøkelsen til Erling Birkedal og Stephen Sirris (2018) av MUV-menighetene et nyttig sammenlikningsgrunnlag. Studien bygger på data fra en kvantitativ spørreundersøkelse som er fulgt opp av kvalitative intervjuer. Birkedal ledet MUV i mange år, og han var mentor (veileder) i flere menigheter. Birkedal og Sirris velger å ikke trekke inn Birkedals erfaringer som mentor. Jeg bruker erfaringene som NaMu-veileder på fire av de 28 menighetene hovedsakelig av to grunner. Det ene er at det er mange andre forhold enn organisasjonsoppskriften som påvirker en organisasjonskulturendring. Disse forholdene får jeg et inntrykk av gjennom feltarbeidet. Det andre er at jeg er opptatt av hva som skjer med menighetene i et tidsperspektiv på mer enn ti år. Også her kan kvalitative metoder som deltakende observasjon, samtale ved bruk av spørsmålsguide, referater fra veiledningssamtaler og egne referat og refleksjoner fra veiledning og menighetsmøter gi et bredere og mer nyansert bilde av organisasjonskulturendringer.

RESULTATER. MENIGHETENES ERFARINGER

Jeg begynte artikkelen med forskningsspørsmålet hvilke endringer har menighetene som har brukt NaMu lenge erfart, og hvordan kan vi forstå disse endringene? Ut fra spørsmålet har jeg presentert teoretiske perspektiver og metoder. Det gir grunnlaget for denne delen hvor jeg presenterer resultatene fra undersøkelse 2024 om menighetenes erfaringer. Senere kommer drøftingsdelen.

Undersøkelse 2024 inneholder empiri om endringer i de 28 NaMu-menighetene som brukte NaMu lenge. 11 av disse menighetene tilhører Den norske kirke (Bogafjell, Bore, By-Menigheten Sandnes, Frøyland og Orstad, Hundvåg, Arna, Hjelme og Blomvåg, Meland, Molde domkirke, Skodje og Vatne). Det er fire metodistmenigheter (Drammen, Flekkefjord, Hønefoss og Skånland), fire pinsemenigheter (Mjøndalen, Hamar, Elverum og Røros) og tre menigheter tilhører Frikirken (Vennesla, Sula og Arendal). Norkirken Bergen, Norkirken Molde, Guds Menighet, Frimisjonen i Tromsø (Misjonskirken), Frelsesarmeens korps i Egersund og Drammen Baptistmenighetene er også med i utvalget.

Kvalitet

Hvilke endringer skjedde i de menighetene som brukte NaMu i mer enn ti år? Dette sier menighetsprofilene noe om. Derfor sammenlikner jeg skåren på den siste menighetsprofilen med skåren på den første. Sammenlikningen viser at de aller fleste hadde en positiv kvalitetsendring. 26 (92%) menigheter skåret høyere på den siste menighetsprofilen. 2 menigheter skåret lavere. 21 (75%) av de 28 menighetene økte sin skår med mer enn fem fra første til fjerde menighetsprofil. 11 av menighetene hadde meget stor framgang (mer enn 20). 3 menigheter hadde stor framgang (+10 til +19). 12 menigheter hadde framgang (+3 til +9). To menigheter skåret lavere, og en av disse skåret mye lavere (-21). I drøftingsdelen går jeg nærmere inn på hvordan disse endringene i organisasjonskulturen i fire av de 28 menighetene kan forstås.

Tabell 1: 28 NaMu- menigheter. Sammenlikning første og siste menighetsprofil

Menighetene	Skår første profil*	Skår siste profil*	Endring
Menighet nr. 01	54	61	+7
Menighet nr. 02	34	63	+29
Menighet nr. 03	70	69	-1
Menighet nr. 04	38	65	+27
Menighet nr. 05	64	59	-5
Menighet nr. 06	52	75	+23
Menighet nr. 07	46	65	+19
Menighet nr. 08	24	57	+33
Menighet nr. 09	40	68	+28
Menighet nr. 10	47	51	+4
Menighet nr. 11	40	45	+5
Menighet nr. 12	38	43	+5
Menighet nr. 13	65	70	+5
Menighet nr. 14	43	54	+11
Menighet nr. 15	48	55	+7
Menighet nr. 16	36	58	+22
Menighet nr. 17	47	55	+8
Menighet nr. 18	43	80	+37
Menighet nr. 19	41	65	+24
Menighet nr. 20	40	63	+23
Menighet nr. 21	63	70	+7
Menighet nr. 22	51	60	+9
Menighet nr. 23	41	67	+26
Menighet nr. 24	70	49	-21
Menighet nr. 25	68	73	+5
Menighet nr. 26	62	65	+3
Menighet nr. 27	29	62	+33
Menighet nr. 28	42	55	+13

*) Gjelder for perioden oktober 2007 til juni 2024

Utvikle ferdigheter

Hvordan er så endringene når vi går inn på spesifikke områder? Den åttende av Wadel og Wadels hypoteser er at en organisasjonskulturendring ofte vil kreve utvikling av nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter. Spørreskjemaet inneholder mange utsagn om slike ferdigheter. Jeg har valgt tre utsagn om ros, oppmuntring og anerkjennelse fordi disse ferdighetene er viktige i menigheter og andre organisasjoner. Når det gjelder de 28 menighetene, blir dermed spørsmålet: Roser samhandlingspartnerne hverandre mer, og er menighetskulturen blitt mer preget av anerkjennelse?

Undersøkelse 2024 gir empiri om tre utsagn og belyser om en slik endring har skjedd. Utsagn 35 i spørreskjemaet handler om organisasjonskulturen (systemnivå): «Atmosfæren i menigheten er sterkt preget av ros og komplimenter». Utsagn 48 gjelder individnivå: «Når noen i menigheten vår gjør en god jobb, forteller jeg ham/henne det». Utsagn 83 dreier seg om lederens rolle i samhandlingen: «Lederne våre gir regelmessig ros og anerkjennelse til medarbeiderne». Om vi oppsummerer endringen i skåren på alle tre utsagnene, får vi dette: Etter mer enn ti år med NaMu skåret de samme 21 (75%) menighetene høyere på alle tre utsagnene. De samme seks menighetene skåret lavere på alle tre utsagnene.

Tabell 2: 28 NaMu- menigheter. Ros. Sammenlikning første og siste menighetsprofil

Utsagn i menighetsundersøkelsen	Pluss	Minus	Uendret
Utsagn nr. 35	22	6	
Utsagn nr. 48	21	7	
Utsagn nr. 83	21	6	1

Deltakelse

Fra ferdigheter går jeg til deltakelse som er et annet viktig område. NaMu beskriver nådegavebasert tjeneste som ett av de åtte tegnene på kvalitet (Rolfesen, 2018). Har de 28 NaMu- menighetene endret seg på dette området? For å besvare dette spørsmålet sammenlikner jeg de 28 menighetenes skår på nådegavebasert tjeneste på den første og siste menighetsprofilen. Undersøkelsen 2024 viser at 20 (71%) menigheter skåret høyere på nådegavebasert tjeneste på den siste NaMu-profilen. 8 menigheter skåret lavere. 9 menigheter hadde en framgang på mer enn 20. To menigheter hadde en tilbakegang på mer enn 20. Ut fra sin forskning på Voie menighet og Grimstad Misjonskirke konkluderte Råmunddal (2011) med at flere var blitt mer deltakende i de to menighetene.

Verdiendringer

For ytterligere å kunne vurdere i hvilken grad menigheten endrer organisasjonskultur bruker jeg empiri fra fortellingsguiden. Blant de 28 menighetene i undersøkelse 2024 gjør jeg, som nevnt i metod delen, et utvalg på fire menigheter som jeg undersøker nærmere når det gjelder endring i verdihierarkiet. Er verdihierarkiet stabilt ved at det er de samme tre verdiene som er de høyeste ved både første og siste undersøkelse? Er verdihierarkiet også stabilt ved at det er tre andre verdier som respondentene plasserer som de laveste ved både første og siste undersøkelse? Eller endrer verdihierarkiet seg fra første til siste undersøkelse? Her er det tydelige forskjeller mellom menighetene.

Bygdefrimenigheten (menighet 17) hadde størst kontinuitet i verdiene. Med elleve år mellom første og siste undersøkelse var fortrolighet og omsorg fremdeles blant de tre høyeste verdiene. Inspirasjon, kreativitet og frigjøring var alltid de tre laveste. Byfrimenigheten (menighet 1) var også preget av kontinuitet i verdiene. Innsikt/selvinnsikt og ansvarlighet var to av de tre høyeste i både første og siste undersøkelse. Trosutfordring og inkludering var to av de tre laveste. Bygdebyfolkekirken (menighet 9) hadde variasjon i verdihierarkiet ved at en av de tre laveste verdiene (håp) og en av de tre høyeste verdiene (kreativitet) var de samme i den første og siste undersøkelsen. Bygdefolkekirken (menighet 6) hadde i både den første og siste undersøkelsen omsorg som en av de tre høyeste verdiene og håp som en av de tre laveste. Av de fire menighetene var det samlet sett bygdefolkekirken som hadde størst endring i verdihierarkiet med bygdebyfolkekirken like etter.

Gudstjenestedeltakelse

Undersøkelse 2024 viser altså at 21 (75%) av de 28 menighetene økte sin skår med mer enn fem fra første til fjerde menighetsprofil. 21 (75%) av menighetene skåret høyere på alle tre utsagnene om ros. 20 (71%) av de 28 menighetene hadde en mer nådegavebasert tjeneste etter mer enn ti år med NaMu. Jeg har på den måten prøvd å dokumentere en organisasjonskultur- endring. Kan denne endringen bety noe for gudstjenestedeltakelsen som er synkende i mange norske menigheter?

Undersøkelse 2024 viser at 15 (54%) av menighetene hadde framgang og 10 (36%) menigheter hadde tilbakegang. 3 (11%) menigheter hadde endring på +/- 5% og regnes som stabile (0) i gudstjenestedeltakelse.

Tabell 3: 28 NaMu- menigheter. Gudstjenestedeltakelse ved første og siste menighetsprofil.

Menighetene	Første profil *	Siste profil *	Endring
Menighet nr. 01	65	39	-
Menighet nr. 02	104	135	+
Menighet nr. 03	285	241	-
Menighet nr. 04	125	150	+
Menighet nr. 05	250	270	+
Menighet nr. 06	285	374	+
Menighet nr. 07	108	79	-
Menighet nr. 08	115	133	+
Menighet nr. 09	86	160	+
Menighet nr. 10	340	178	-
Menighet nr. 11	142	63	-
Menighet nr. 12	124	108	-
Menighet nr. 13	59	70	+
Menighet nr. 14	127	125	0

Menighet nr. 15	100	184	+
Menighet nr. 16	190	265	+
Menighet nr. 17	114	130	+
Menighet nr. 18	47	41	-
Menighet nr. 19	120	120	0
Menighet nr. 20	40	38	0
Menighet nr. 21	30	22	-
Menighet nr. 22	75	90	+
Menighet nr. 23	120	200	+
Menighet nr. 24	92	50	-
Menighet nr. 25	80	87	+
Menighet nr. 26	280	185	-
Menighet nr. 27	58	105	+
Menighet nr. 28	16	24	+

*) Gjelder for perioden oktober 2007 til juni 2024

DRØFTING

Ovenfor presenterte jeg funn fra undersøkelse 2024 om menighetenes organisasjonskultur-
endringer. I denne delen lar jeg disse funnene fra den kvantitative undersøkelsen møte de te-
oretiske perspektivene og de kvalitative erfaringene fra feltarbeidet. Målet er å besvare forsk-
ningsspørsmålet og forstå endringene i menighetene etter langvarig bruk av NaMu. Jeg starter
med Wadel og Wadels hypoteser om organisasjonskulturendring.

Utvikle ferdigheter

Wadel og Wadel forsket på tydelig organisasjonskulturendring. Som empiri for hypotesene sine
bruker Wadel og Wadel et eksempel fra Hudiksvall i Sverige. Eksemplet handler om den sosiale
organiseringen av kulturelle verdier innen offentlig eldreomsorg. I den offentlige eldreomsor-
gen i Hudiksvall klarte man på få år å få til en endring fra en hjelpe- og pleiekultur til en
rehabiliteringskultur (Wadel & Wadel, 2007: 143-148). Dermed formulerer Wadel og Wadel
sin åttende hypotese: «Organisasjonskulturendring vil ofte kreve utvikling av nye individuelle
delferdigheter og relasjonelle ferdigheter». Undersøkelse 2024 bekrefter at langvarig bruk av
NaMu har bidratt til å utvikle relasjonelle ferdigheter med ros som eksempel. 21 av de 28
menighetene skåret høyere på alle tre utsagnene om ros, oppmuntring og anerkjennelse. Det
er eksempel på organisasjonskulturendring.

Verdiendringer

Verken når det gjelder hypotese åtte eller nevnte funn i undersøkelse 2024 betyr dette at organisasjonskulturendringene kan tilskrives bare organisasjonsoppskriften. Mange institusjonelle og kontekstuelle faktorer virker inn på kulturelle endringer i de 28 menighetene. For å forstå dette nærmere kobler jeg Wadel og Wadels sjette hypotese, kvantitative funn fra undersøkelse 2024 og kvalitative funn fra feltarbeidet i menighetene.

Til dette valgte jeg, som nevnt i metodedelen, ut fire av de 28 menighetene. Det er bygdebyfolkekirken (menighet nummer 9 blant de 28). Den andre menigheten er bygdefolkekirken (menighet nummer 6). Den tredje menigheten kaller jeg bygdefrimenigheten (menighet nummer 17) og den fjerde er byfrimenigheten (menighet nummer 1). Wadel og Wadels sjette hypotese er: «Ofte forholder det seg slik at kulturelle verdier ikke er nye i den forstand at de er fullstendig fremmede for en organisasjon. Det forholder seg heller slik at en har å gjøre med en *omprioritering* av verdier som allerede er i organisasjonen» (Wadel og Wadel, 2007: 149).

Når det gjelder undersøkelse 2024 om verdier, tolker jeg Wadel og Wadel slik at en viss endring av verdihierarkiet i en menighet er nødvendig for en organisasjonskulturendring. Av den tolkningen følger at det både i bygdefrimenigheten og byfrimenigheten var for stor stabilitet, for liten omprioritering i verdihierarkiet. I bygdefrimenigheten var fem av seks verdier de samme. I byfrimenigheten var fire av seks verdier de samme i verdihierarkiet. Som eksempel på manglende omprioritering skrev jeg i 2022 til lederskapet i den gamle frikirkelige bymenigheten (menighet 1): «(Menighetens navn) er selvstendig. Det viser seg også når den benytter naturlig menighetsutvikling (NaMu). Menigheten har gjennomført ni NaMu-undersøkelser siden 2002. Jeg har veiledet menigheten siden 2006, og jeg har erfart selvstendigheten. Menigheten og menighetsrådet har til dels gått sine egne veier både i forhold til hva menighetsprofilen sa og veilederen understrekte. Livsnære grupper har vært minimumsfaktor i fem av undersøkelsene, men fram til 2020 satset ikke menigheten på grupper, men gjennomførte andre gode tiltak». Det tok altså nesten tjue år før menigheten omprioriterte livsnære grupper. Jeg kunne ha skrevet det samme om manglende omprioritering av verdiene trosutfordring og inkludering i byfrimenigheten. I bygdebyfolkekirken og bygdefolkekirken var bare to av seks verdier de samme i verdihierarkiet. I disse to menighetene skjedde det en omprioritering og dermed en større organisasjonskulturendring. Flere institusjonelle og kontekstuelle faktorer betyr noe her i tillegg til organisasjonsoppskriften NaMu. Bygdefolkekirken er et sokn som består av to bygder som er i rask endring. Menigheten ligger i en del av Norge som er kjent for innovasjoner. Den ble startet for tretti år siden etter inspirasjon fra den amerikanske menigheten Willow Creek. Bygdebymenigheten er et gammelt sokn, men området er preget av befolkningsvekst, pluralisering og urbanisering. I soknet er det siden årtusenskiftet dannet to bedehusmenigheter og et par frikirkelige menigheter. Bygdebymenigheten har maktet både å samarbeide med disse nye menighetene og å omprioritere fire av de seks målte verdiene i organisasjonskulturen.

Suksess

Wadel og Wadel har også en niende hypotese om organisasjonskulturendring som er relevant her: «Organisasjonskulturendring krever at organisasjonsmedlemmene kollektivt opplever suksess med måtene å jobbe på ut fra den nye verdiprioriteringen» (Wadel og Wadel, 2007: 149). For en menighet er et vanlig kriterium for suksess at gudstjenestedeltakelsen øker. Byfrimenigheten opplevde en tydelig nedgang, bygdefrimenigheten en svak oppgang, mens begge folkekirkemenighetene så en markant økning i gudstjenestedeltakelsen.

Bygdefrimenigheten er særlig interessant fordi undersøkelse 2024 gir et sammensatt bilde av menigheten. Skåren økte fra 47 til 55 fra første til siste menighetsprofil. Gudstjenestedeltakelsen økte fra 114 til 130. Ett av de tre utsagnene om ros hadde framgang. Verdihierarkiet var det mest stabile sammenliknet med de tre andre menighetene. Menighetens kontekst er et stabilt bygdesamfunn med mange håndverkere. Menigheten har et omfattende og variert barne- og ungdomsarbeid som når mange. Menigheten endret arbeidsmåter (Røvik: verktøy) etter behov og lyktes med tiltak og arrangementer. Røvik understreker at for å endre organisasjonskulturen må organisasjonen etablere en forbedringskultur, ikke bare fokusere på å bruke ett eller flere verktøy. Røviks erfaringer, de kvantitative funnene fra undersøkelse 2024 sammen med de inntrykkene jeg har fra 23 års feltarbeid i menigheten gjør at jeg tolker menigheten slik: Bygdefrimenigheten opplevde suksess ved å modernisere verktøy. Menigheten hadde ikke behov for å endre organisasjonskulturen.

Jeg oppsummerer organisasjonskulturendringene i de fire menighetene ved å sette sammen data fra fire variabler: 1. skår: utviklingen i menighetens skår målt ved NaMu-undersøkelsen, 2. ros: utviklingen i relasjonelle ferdigheter målt ved de tre utsagnene om ros, 3. stabile verdier: stabilitet i rekkefølgen blant de 24 verdiene, 4. gudstjenestedeltakere: flere (+) eller færre (-) gudstjenestedeltakere når antall gudstjenestedeltakere ved første og siste menighetsprofil sammenliknes.

Tabell 4: Undersøkelse 2024. Fire NaMu-menigheter. Oppsummering

Menighet	Skår	Ros	Stabile Verdier	Gudstjenestedeltakere
Bygdebyfolkekirken	+28	+ + +	2 av 6	+ fra 86 til 160
Bygdefolkekirken	+23	+ + +	2 av 6	+ fra 285 til 374
Bygdefrimenigheten	+8	- - +	5 av 6	+ fra 114 til 130
Byfrimenigheten	+7	+++	4 av 6	- fra 65 til 39

Gudstjenestedeltakelse

Jeg har til nå drøftet eksempler på organisasjonskulturendringer, altså kvalitative endringer. Hva så med kvantitative endringer med gudstjenestedeltakelse som eksempel?

Birkedal og Sirris (2018) finner det vanskelig å måle resultater i form av økt aktivitet og oppslutning i løpet av de tre årene som menighetene deltok i Menighetsutvikling i folkekirken (MUV). Råmunddal skriver at det ikke kan påvises at det har skjedd en reell vekst i det tidsrommet han undersøkte Voie menighet og Grimstad Misjonskirke. «Faktisk og tallmessig vekst kan vi knapt snakke om» (Råmunddal, 2011: 265). Christian A. Schwarz (Schwarz 2020) presenterer empiri om global sammenheng mellom menighetskvalitet og gudstjenestedeltakelse. Undersøkelse 2024 viser at 15 (54%) av de 28 menighetene hadde framgang og 10 (36%) hadde tilbakegang i gudstjenestedeltakelse. Det er vanskelig å vite om pandemien har hatt en negativ effekt på gudstjenestedeltakelsen i disse 28 menighetene. Den norske kirke regner 2019 som det siste normalår for gudstjenestedeltakelse og skriver i sin årsrapport 2023: «Fortsatt ligger deltakelsen 1 million lavere enn fra siste normalår i 2019» (Årsrapport for Den norske kirke, 2023: 22).

I undersøkelse 2013 (Rolfesen og Sørensen 2013) rapporterte tre av de fire menighetene som hadde brukt NaMu lenge, om en reell tallmessig vekst i gudstjenestedeltakelsen.

Undersøkelse 2006 omfatter alle (26) menigheter som fra 1998 til 2005 gjennomførte tre menighetsundersøkelser. 19 (73%) av de 26 menighetene rapporterte om økt gudstjenestedeltakelse. I alle tre undersøkelsene (2024, 2013 og 2006) økte gudstjenestedeltakelsen i mer enn halvparten av de menighetene som hadde brukt NaMu lenge. I de tre undersøkelsene dreier det seg om få menigheter (2024: 28, 2013: 4 og 2006: 26), og jeg er forsiktig med å generalisere. NCD International skriver om kvalitet og kvantitet: «When you address the quality of the church in the right way, something happens, and in the end of this «something» the likelihood of numerical growth increases».⁹ Det er min konkretisering av Pål Repstads hovedkonklusjon: «Klok og relevant innsats gir resultater» (Repstad, 2020: 151). Med Peter Haldorfs ord: «... disippelskapets foredling ved Åndens liv er hemmeligheten til den kvantitative menighetsveksten.» (Halldorf 2008: 147). Kanskje er foredling teologen Halldorfs ord for å uttrykke noe av det samme som samfunnsforskerne Wadel og Wadel kaller organisasjonskulturendring. Samtidig understreker jeg dette: Det ikke slik at kvalitet og kvantitet, organisasjonskulturendringer og gudstjenestedeltakelse følger hverandre steg for steg. Mange andre forhold enn menighetens organisasjonskulturendring påvirker endringer i gudstjenestedeltakelsen.

KONKLUSJONER

Det empiriske grunnlaget for artikkelen er undersøkelse 2024 om de 28 menighetene som hadde brukt NaMu i mer enn ti år og gjennomført minst fire NaMu-undersøkelser. Denne undersøkelsen er brukt til å besvare forskningsspørsmålet hvilke endringer har menighetene som har brukt NaMu lenge erfart, og hvordan kan vi forstå disse endringene? Jeg startet artikkelen med å definere endring og fokuserte på menighetenes kvalitet (tilstand, egenskaper og måte å være på) og hvordan kvaliteten ble endret ved langvarig bruk av NaMu. Dette leder til tre endringer som besvarer forskningsspørsmålet:

1. Undersøkelse 2024 av de 28 menighetene viser at kvaliteten økte i 26 (92%) av menighetene. To menigheter skåret lavere. 21 (75%) av menighetene økte sin skår med mer enn fem.
2. Langvarig bruk av NaMu bidro til nye individuelle delferdigheter og relasjonelle ferdigheter. Undersøkelse 2024 viser at 21 (75%) av de 28 menighetene hadde framgang på alle tre utsagnene om ros, oppmuntring og anerkjennelse. 20 (71%) av menighetene skåret høyere på nådegavebasert tjeneste.
3. I mer enn halvparten av de menighetene som brukte NaMu lenge, økte også gudstjenestedeltakelsen. 15 (54%) av de 28 menighetene hadde framgang. Undersøkelse 2013 og undersøkelse 2006 bekrefter at gudstjenestedeltakelsen ofte økte i menigheter som brukte NaMu lenge.

De avsluttende ordene brukes til å uttrykke respekt for de 28 menighetene som viste hvilke endringer som er mulig når menighetsutviklingen skjer planmessig og i år etter år med den samme organisasjonsoppskriften. Hvilken betydning organisasjonsoppskriften har i forhold til kontekstuelle og institusjonelle forhold når det gjelder organisasjonskulturendringer i den lokale menighet er et tema for videre forskning. Gjennom å arbeide med denne artikkelen er jeg blitt både mer skeptisk og mer bevisst: mer skeptisk til organisasjonsoppskrifter som deles fra sentrale kirkelige myndigheter til lokale menigheter og mer bevisst på hvor individuell hver

⁹ Se <http://ncd-international.org/public/research.html> og del 10. The hypothetical causality of quality and quantity.

menighet er og hvor viktig det er at menighetsutvikling skjer nedenfra og ut fra lokale kontekstuelle og institusjonelle forhold.

LITTERATURLISTE

- Balsnes, A. H. (2009). *Å lære i kor*. Avhandling for graden Ph.D. Oslo: Norges musikkhøgskole
- Birkedal, E & Sirris, S. (2018). «Så lenge vi er med i utviklingsprosjekt skjer det noe!» *Dansk Tidsskrift for Teologi og Kirke*, 45(3), 213-237.
- Birkeland, K. 13. *Herfra og videre* - I hvilke områder av menighetens liv finnes drivkrefter som kan påvirke en menighetsutviklende prosess i Grimstad Misjonsmenighet? Masteroppgave: Ansgar Høyskole
- Halldorf, P. (2008). *Åndens folk*. Luther.
- Hanssen, O. C. (2007). *Et godt tre bærer god frukt*: visjoner og strategier for utvikling og vekst i lokale menigheter. Luther
- Haraldseid, Ø. (2016). *Menighet og spiritualitet* - En studie av hvor egnet de menighetsutviklende konseptene Naturlig Menighetsutvikling og Menighetsskolen er for å forme menigheters spiritualitet. Masteroppgave: Ansgar Høyskole.
- Hellevik, O. (1971/2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jakobsen, J. K. (2021). *Ten Herren med glede. Engasjert trusliv i Den norske kirke*. Luthersk kirketidende, 156(13), s. 363-366
- Kappelgaard, Dorte. (2021). *Kirke i bevegelse*. - at understøtte lokal utvikling af kontekstuelle kirkelige praksisser. Ph.d.-avhandling. København universitet
- Kappelgaard, Dorte. (2022). *Kirke i bevegelse*- at understøtte lokal utvikling af kontekstuelle kirkelige praksisser. Kirkefondet
- Langslet, G. J. (1999). *LØFT Løsningsorientert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Ad Notam Gyldendal
- Repstad, P. (2020). *Religiøse trender i Norge*. Universitetsforlaget
- Repstad, P. (2024). *Mellom nærhet og distanse*. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Universitetsforlaget
- Rolfesen, O. (2018). *ABC i Naturlig menighetsutvikling*. Molde: K-vekst
- Rolfesen, O & Sørensen, S. 2013. *Ti menigheter med en belt overkommelig kirkevekst*. Evenskjer: K-vekst.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2023). *A Translation Theory of Knowledge Transfer*. Oxford University Press.
- Råmunddal, L. (2011). *Konsept og endring: en studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Tapir Akademisk forlag
- Råmunddal, L. (2020). *Bygge kirke*. Bidrag til en teologi for menighetsutvikling. SJLT Publishing
- Sand, O. K. Høsten (2007). *Hva kan Naturlig menighetsutvikling bety for Den norske kirke?* Spesialavhandling. Cand.theol. Menighetsfakultetet.
- Schwarz, C. A. (1998). *Naturlig kirkevekst*. K-vekst.
- Schwarz, C. A. (2020). *God is indestructible*. NCD Media
- Sigerseth, K. m.fl. (2022). *Hånd i hånd? Naturlig menighetsutvikling og helhetlig menighetsplan*. Luthersk kirketidende, 157(13), 380-384
- Skog, O-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener - en regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Akademiske.
- Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Cappelen Damm
- Wadel, C. & Carl C. (2007). *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Høyskoleforlaget.

Ommund Rolfsen, 1949, pensjonist, foredragsholder og NaMu-veileder. Magister i sosiologi. Medlem av Metodistkirken, Skånland menighet. E-postadresse ommund@k-vekst.no